

Les contrôles dans la banque existent, appliquons-les !

Le cas de Société Générale impose une réflexion poussée sur l'application des dispositions de Bâle II relatives aux risques opérationnels.

Le nouvel accord de Bâle fait intervenir le risque opérationnel en plus des risques de marché et de crédit dans le calcul des exigences minimales de fonds propres. Ainsi, comme leurs consœurs européennes, les banques françaises sont soumises depuis le 1^{er} janvier 2008 à une allocation nouvelle de fonds propres, dépendant non seulement de la méthode de calcul utilisée mais aussi de la qualité du dispositif de gestion et de maîtrise des risques opérationnels de l'établissement. Ce dispositif basé sur les saines pratiques de gestion des risques opérationnels se caractérise par une charte claire et une culture forte du risque opérationnel.

La mise en œuvre de ces saines pratiques doit en principe permettre aux banques de réduire le coût des pertes liées au risque opérationnel et d'accroître la régularité de leurs revenus. Les banques les plus avant-gardistes choisiront de mettre en place « la méthode avancée » pour le calcul de l'allocation en fonds propres au titre du risque opérationnel.

Le passage de la « méthode standard » à la « méthode avancée » engendre pour l'industrie bancaire des enjeux de pilotage du risque opérationnel consistant à se mettre en conformité avec la réglementation, et à assurer une gestion rigoureuse du risque opérationnel par l'identification des variables d'environnement les plus sensibles (*key risk indicators*). En effet, de la pertinence des KRI identifiés dépend l'efficacité des mesures de contrôle mises en place. Ces mesures sont les DMR (dispositifs de maîtrise du risque) permettant de limiter la survenance du risque, les plans d'actions visant à augmenter l'efficacité des DMR, et les assurances visant à réduire la sévérité du risque en cas de survenance.

Cependant, cette approche caractérisée par son degré de granularité est-elle acceptée par les opérationnels, experts métiers ? Reflète-t-elle le niveau réel de risque opérationnel au sein de la banque ? Et de façon générale, quelle est la réalité de la méthode avancée dans les institutions bancaires et financières ?



Francis A. Agbado,
risk manager
chez Valtech Axelboss

L'adhésion des experts métiers est une condition sine qua non à la mise en place d'un dispositif efficace

L'adhésion des experts métiers est une condition sine qua non à la mise en place d'un dispositif efficace de gestion des risques opérationnels. Cependant, les *risk managers* (responsables risques) rencontrent dans la pratique certaines difficultés à obtenir cette adhésion. La raison principale est le manque d'intérêt de certains experts métiers, tels que les opérationnels du front-office, qui mesurent mal le retour sur investissement de la démarche. En effet, si la gestion des risques opérationnels n'accroît pas de façon directe le chiffre d'affaires de la banque, elle a le mérite d'éviter sa réduction. Les récents événements observés chez Société Générale nous rappellent l'importance de la gestion des risques au sein de ces institutions.

Certaines mesures bien connues des banques et des *risk managers* doivent donc être appliquées afin de pérenniser et garantir un dispositif efficace de gestion des risques opérationnels. A savoir les actions de sensibilisation, le suivi des KRI, la mise en œuvre systématique des mesures de contrôle (*Chinese walls*, sécurité des systèmes d'information, surveillance des comportements atypiques, etc.). Rappelons que ces mesures existent déjà dans la plupart des banques. Cependant, il est maintenant important de réellement les appliquer en sortant du volet réglementaire, et en bousculant les habitudes des experts métiers de façon à faire du risque opérationnel, un véritable outil de pilotage. Les récents événements intervenus chez Société Générale doivent permettre aux banques et surtout aux experts métiers de prendre conscience de l'importance de la gestion au quotidien du risque opérationnel. Des projets de grande envergure sont donc en cours de déploiement dans plusieurs ban-

ques, visant à renforcer les dispositifs de contrôle, à collecter et à valider l'exhaustivité des incidents avérés afin de tester la validité des cartographies existantes et de mieux calibrer les plans d'actions. Le risque zéro n'existe pas mais le *risk manager* doit veiller à le minimiser. ■